

COUNTERPRODUCTIVE WORK BEHAVIOR: PENGARUH JOB DEMAND DAN KNOWLEDGE MANAGEMENT

Oleh:

¹Gusti Putu Devandra Yudhistira, ²Dewi Khrisna Sawitri

^{1,2} Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur, Manajemen, Jl. Rungkut Madya Surabaya
Jawa Timur, 60294.

Email :20012010217@student.upnjatimac.id¹ , dewikhrisna.mnj@upnjatim.ac.id²

ABSTRACT

The study highlights the impact of job demand and knowledge management in the company towards the counterproductive work behavior of drivers and co-drivers in a bus company. Conducted at PT Gunung Harta Transport Solutions, Malang, Indonesia, the research involved 79 bus crew consists of drivers and co-driver that are selected through simple random sampling from a population of 382 crew. Data for the research were collected via questionnaire and analyzed using the Structural Equation Model Partial Least Square (SEM-PLS) method. The result reveal that knowledge management had a significant negative impact towards counterproductive work behavior and that job demand positively and significantly influence counterproductive work behavior. These findings can be valuable for human resource management to manage and mitigate employee's counterproductive work behavior with the help of a good knowledge management and the right amount of job demand.

Keywords: *Human Resource Management, Job Demand, Knowledge Management, Counterproductive Work Behavior, Employee Behavior*

ABSTRAK

Penelitian ini menyoroti dampak dari *job demand* dan *knowledge management* di perusahaan terhadap perilaku kerja yang kontraproduktif dari pengemudi dan kernet di sebuah perusahaan otobus. Penelitian yang dilakukan di PT Gunung Harta Transport Solutions, Malang, Indonesia ini melibatkan 79 kru bus yang terdiri dari pengemudi dan kernet yang dipilih secara acak sederhana dari populasi sebanyak 382 kru. Data untuk penelitian ini dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis dengan menggunakan metode Structural Equation Model Partial Least Square (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *knowledge management* memiliki dampak negatif yang signifikan terhadap perilaku kerja kontraproduktif dan permintaan pekerjaan secara positif dan signifikan mempengaruhi perilaku kerja kontraproduktif. Temuan ini dapat bermanfaat bagi manajemen sumber daya manusia untuk mengelola dan mengurangi perilaku kerja kontraproduktif karyawan dengan bantuan *knowledge management* yang baik dan jumlah permintaan pekerjaan yang tepat.

Kata Kunci: *Manajemen Sumber Daya Manusia, Job Demand, Knowledge Management, Counterproductive Work Behavior, Perilaku Karyawan.*

PENDAHULUAN

Indeks Harga Konsumen (IHK) 2024 di Indonesia oleh Badan Pusat Statistik (BPS) menunjukkan bahwa tingkat inflasi biaya yang harus dikeluarkan oleh masyarakat Indonesia untuk memenuhi kebutuhan pokoknya terus meningkat dari tahun ke tahun. Pada Februari 2024, IHK secara umum mengalami kenaikan sebesar 2,75% secara year-on-year setelah sebelumnya mengalami kenaikan sebesar 5,47% pada tahun 2023. Kebutuhan ekonomi yang semakin meningkat menuntut para pekerja untuk dapat mencari solusi dalam mengatasi kesenjangan antara kebutuhan pribadi dengan kondisi organisasi dan lingkungan kerja. Ketidakseimbangan antara kebutuhan individu dengan kondisi di tempat kerja dapat menyebabkan pekerja melakukan perilaku destruktif. Kondisi ekonomi dan status sosial dapat menyebabkan kecenderungan seseorang untuk melakukan tindakan menyimpang seperti pencurian dan kekerasan (Abed et al., 2022)

Counterproductive work behavior (CWB) dalam organisasi dapat direpresentasikan dalam bentuk perilaku menyimpang seperti pencurian, pengrusakan properti perusahaan, kekerasan, sabotase dalam organisasi, tindakan pelecehan dan kejahatan terhadap orang lain, dan tindakan yang menjauh dari kontekstual tugas individu dalam bekerja. Hal ini dialami oleh perusahaan jasa angkutan umum antar kota dan antar provinsi PT Gunung Harta Transport Solutions (PT GHTS). Beberapa pengemudi dan kernet di PT GHTS melakukan *CWB* seperti mengambil dan menagih penumpang tanpa sepengetahuan perusahaan, mengantar paket tanpa izin perusahaan, dan meninggalkan tanggung jawab. Para kru yang melakukan tindakan *CWB* akan diberi sanksi berupa surat peringatan. Jumlah *CWB* yang dilakukan oleh co-driver dan driver di perusahaan GHTS mencapai 5,23% dari total 382 kru pada tahun 2022 dan meningkat menjadi 6,02% pada tahun 2023. *Counterproductive work behavior* telah mendapat banyak perhatian dari para peneliti karena memiliki implikasi yang berdampak di tempat kerja.

Dalam sebuah penelitian mengenai pelatihan kecerdasan emosional dengan menggunakan *CWB* sebagai komponen pengukuran perubahan perilaku, dinyatakan bahwa *knowledge management* dalam bentuk pelatihan yang merata dan terjadwal dapat membekali para pekerja dengan perangkat yang diperlukan untuk dapat menciptakan hubungan interpersonal yang lebih baik, mengelola emosi, beradaptasi dengan perubahan yang terjadi (Opatha & Takahashi, 2024). *CWB* dapat dikembangkan dengan memberikan kesempatan untuk pelatihan kecerdasan emosional yang dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap keberhasilan suatu organisasi. Distribusi pelatihan yang baik dapat dilakukan dalam sebuah perusahaan melalui *Knowledge Management* yang baik (Sukarno & Kustini, 2018). Seperangkat pengetahuan dan kompetensi spesifik dalam organisasi dapat mendukung kemampuan organisasi untuk menawarkan produk dan layanan yang unik dan memungkinkan efektivitas operasional dalam meningkatkan *customer value* (North & Kumta, 2018). *Knowledge management* memerlukan identifikasi, akuisisi, penerimaan, penyebaran, dan evaluasi semua jenis aset informasi bisnis seperti database, dokumen, prosedur, kebijakan, serta pengetahuan eksplisit dan implisit (Santoro et al., 2018).

Pelatihan berbasis *knowledge management* dapat meningkatkan pengetahuan individu untuk membantu mereka menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya, seorang pekerja akan lebih memahami apa yang harus dilakukan dan bagaimana membuat pekerjaan mereka lebih efektif (Ahsan et al., 2021). Sebuah penelitian menunjukkan bahwa persepsi setiap individu terhadap *CWB* juga dapat dipengaruhi oleh job demand dalam suatu pekerjaan melalui psychological deviance (Chen et al., 2017a). *Job demand* adalah aspek fisik, psikologis, sosial, dan organisasi dari suatu pekerjaan yang membutuhkan upaya mental dan fisik yang berkelanjutan (Rosida & Swasti, 2022).

Beberapa *job demand* yang kurang diteliti yang dianggap relevan bagi pekerja termasuk tuntutan emosional, tekanan waktu, dan ketidakamanan kerja. Perasaan ketidakamanan kerja juga dapat dirasakan oleh para kru di perusahaan ini karena pekerjaan yang dapat berhenti dan posisi yang dapat diturunkan sewaktu-waktu.

Penelitian ini meneliti bagaimana *knowledge management* di antara pengemudi dan kernet dapat mempengaruhi tingkat penyimpangan yang ditunjukkan dengan *counterproductive work behavior*. Selain itu, *job demand* yang mempengaruhi kondisi psikologis dan fisik para kru juga diteliti pengaruhnya terhadap *counterproductive work behavior* para kru yang bekerja di perusahaan.

Kebaruan dari penelitian ini adalah *counterproductive work behavior* merupakan salah satu topik yang paling sedikit diteliti bersama dengan *knowledge management* dan *job demand* sebagai variabel yang mempengaruhinya, terutama di bidang jasa transportasi penumpang antar provinsi yang menggunakan pengemudi dan kernet sebagai objek penelitian. Penelitian ini juga berfokus pada berbagai aspek yang dialami oleh awak bus secara khusus yang berbeda dengan keadaan dan kondisi kerja karyawan lain pada umumnya seperti kondisi jalan, tekanan emosional dari penumpang dan keluarga di rumah, dan berbagai hal lain yang membuat penelitian ini memiliki karakter tersendiri.

TINJAUAN PUSTAKA

Counter Productive Work Behavior

Sebuah studi (Szewczyk & Szeliga-Duchnowska, 2023) menyatakan bahwa untuk secara efektif mengatasi faktor akar dari perilaku kerja yang kontraproduktif dan untuk memperkenalkan strategi yang berpikiran maju untuk pencegahan dan pengelolannya di dalam sebuah organisasi, sangat penting untuk memahami sifat rumit dari perilaku semacam itu dan mengakui pentingnya strategi holistik (Iswara Putri et al., 2021). Jenis perilaku ini dapat menghambat kemajuan dan menyebabkan kegagalan dalam mencapai tujuan jangka panjang organisasi dan tujuan bersama. Berbagai faktor berkontribusi terhadap munculnya perilaku kerja yang kontraproduktif. Berikut adalah beberapa faktor yang umum diidentifikasi:

1. Provokasi: Mengacu pada perlakuan verbal atau fisik yang diterima dari luar individu yang dapat memicu perilaku agresi.
2. Frustrasi: Keadaan eksternal yang dapat menempatkan individu dalam situasi yang membuat mereka tidak dapat mengatasi perasaan dan pikiran.
3. Terpapar dengan pelaku kekerasan: Individu yang sering dihadapkan pada kekerasan baik secara langsung maupun tidak langsung dapat mendorong mereka untuk terlibat dalam pembentukan perilaku agresi.

Selain itu, perilaku kerja yang kontraproduktif berdampak buruk pada kinerja individu dan organisasi, yang menyebabkan berkurangnya penyelesaian tugas, tantangan yang lebih besar dalam mempertahankan fokus, dan gangguan memori dan kemampuan pengambilan keputusan (Macovei, 2016). Fokus yang signifikan dalam bidang psikologi industri dan organisasi adalah bagaimana sifat-sifat individu—seperti keterampilan, kepribadian, dan kemampuan-berhubungan dengan perilaku di tempat kerja (Febriana & Kustini, 2022). Pemahaman ini sangat penting karena baik individu maupun organisasi dipengaruhi oleh perilaku kerja yang kontraproduktif (Gruys & Sackett, 2003). Sackett menyatakan bahwa perilaku karyawan saat ini lebih penting daripada perilaku pekerja atau pelanggan di masa lalu, karena yang terakhir ini memiliki relevansi yang lebih rendah dengan organisasi dan proses yang sedang berlangsung. Selain itu, individu yang

menunjukkan *CWB* cenderung untuk terlibat dalam contoh perilaku tersebut (Rosida & Swasti, 2022).

Hubungan Dengan *Knowledge Management*

Dalam sebuah penelitian yang difokuskan pada pelatihan kecerdasan emosional dan dampaknya terhadap *counterproductive work behavior (CWB)* menemukan bahwa pelatihan semacam itu dengan tujuan untuk melakukan *knowledge management* yang tepat dapat memberikan keterampilan penting bagi karyawan untuk meningkatkan hubungan interpersonal, mengatur emosi mereka, dan beradaptasi dengan perubahan (Opatha & Takahashi, 2024). Menawarkan pelatihan kecerdasan emosional dengan memanfaatkan pengetahuan yang dipelihara, ditransfer, dibuat, dan diterapkan sepenuhnya dapat secara signifikan mengurangi *CWB* dan memainkan peran penting dalam meningkatkan kesuksesan organisasi secara keseluruhan.

Dengan pelatihan, *knowledge management* yang tepat dapat dilakukan untuk menyebarkan, mengulang, dan menerapkan pengetahuan. Penelitian lain menunjukkan bahwa pelatihan yang diberikan selama fase orientasi, yang diintegrasikan ke dalam sistem *knowledge management*, secara signifikan mengurangi perilaku menyimpang di tempat kerja atau perilaku kerja yang kontraproduktif (Ibrahim & Yusof, 2022). Tercatat bahwa manajemen pelatihan yang efektif, dikombinasikan dengan *knowledge management* selama tahap awal pekerjaan, meningkatkan kepuasan kerja di antara karyawan, sehingga mengarah pada penurunan kemungkinan mereka untuk terlibat dalam pelanggaran aturan yang disengaja atau *CWB*.

Hubungan Dengan *Job Demand*

Interpretasi individu terhadap *counterproductive work behavior (CWB)* dapat dipengaruhi oleh *job demand* melalui penyimpangan psikologis (Meisler, 2024). *Job demand* mencakup berbagai faktor - fisik, psikologis, sosial, dan organisasi - yang membutuhkan upaya mental dan fisik yang berkelanjutan (Balducci et al., 2011). Di antara aspek *job demand* yang lebih jarang diteliti tetapi relevan bagi karyawan adalah tuntutan emosional, kendala waktu, dan ketidakamanan kerja. Sebagai hasil dari temuan penelitian sebelumnya, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: *Knowledge Management* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *counterproductive work behavior*.

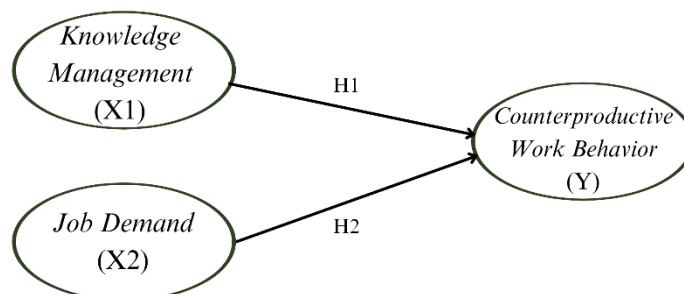
Ketidakmampuan sistem manajerial suatu perusahaan dalam menjalankan sistem *knowledge management* yang baik dapat mempengaruhi tingkat *counterproductive work behavior* karyawan. Salah satu akibat dari tidak adanya sistem *knowledge management* adalah ketidakmampuan karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya secara efektif dan dapat menimbulkan peningkatan perilaku yang menyimpang seperti *counterproductive work behavior*. Sebuah studi yang dilakukan oleh (Damayanti Muli & Sukarno, 2023) mengungkapkan bahwa *knowledge management* yang efektif, dipasangkan dengan disiplin kerja yang kuat, meningkatkan kinerja individu dalam suatu organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa *knowledge management* dan disiplin kerja - yang didefinisikan sebagai kepatuhan karyawan terhadap peraturan dan bukannya terlibat dalam perilaku yang kontraproduktif - memainkan peran penting dalam meningkatkan tingkat kinerja.

H2: *Job Demand* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *counterproductive work behavior*.

Job demand yang dialami oleh pengemudi dan kernet di perusahaan otobus dapat mempengaruhi cara pandang pengemudi dan kernet terhadap pekerjaan dan upah mereka.

Mereka mungkin merasa bahwa usaha yang mereka lakukan dan hasil yang mereka terima tidak sepadan, sehingga mereka memiliki kecenderungan untuk terlibat dalam perilaku kerja yang kontraproduktif untuk mendapatkan imbalan yang lebih besar atau mengurangi usaha mereka dalam melakukan pekerjaan mereka. *Job demand* yang mengharuskan pekerja memiliki konflik antara pekerjaan dan rumah tangga serta tuntutan yang berkaitan dengan lama dan ketersediaan waktu kerja juga dapat menyebabkan individu menunjukkan perilaku CWB (Chen et al., 2017). Pekerja yang tidak diberikan waktu yang cukup untuk menyelesaikan pekerjaannya karena penilaian kinerja desain pekerjaan yang tidak didasarkan pada kemampuan praktis individu dapat menimbulkan kecenderungan CWB.

Begitu juga dengan perusahaan yang tidak memberikan kebebasan kepada pekerjanya untuk menentukan batas-batas pekerjaan dengan tanggung jawabnya terhadap keluarga. Dengan menempatkan penelitian kami dalam konteks unik Gunung Harta Transport Solutions, kami menawarkan wawasan penting yang dapat meningkatkan model teoritis dan strategi praktis yang bertujuan untuk memahami bagaimana *knowledge management* dan *job demand* mempengaruhi perilaku kerja yang kontraproduktif di antara para pengemudi dan kernet di dalam organisasi.



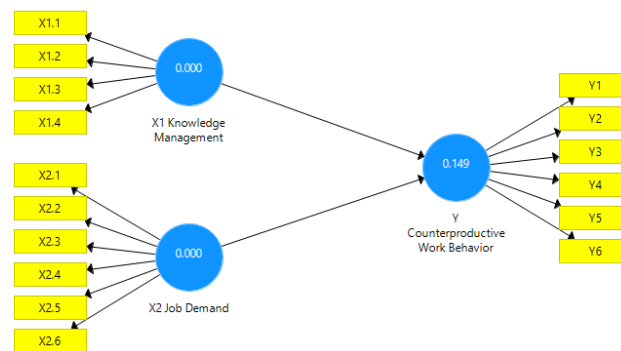
Gambar 1. Kerangka Penelitian

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di perusahaan otobus antar kota antar provinsi Gunung Harta Transport Solutions dengan seluruh pengemudi dan kernet yang berjumlah 382 orang sebagai populasi penelitian dan menggunakan simple random sampling untuk menentukan kru yang memenuhi syarat untuk menjadi partisipan. Dalam menentukan besarnya sampel yang diambil dari populasi secara tepat dan mendapatkan jumlah yang dapat mewakili populasi, maka digunakan rumus yang dikemukakan oleh Slovin (Sari & Sukarno, 2023). Oleh karena itu, jumlah sampel dari penelitian ini ditemukan dengan menggunakan perhitungan rumus Slovin dari jumlah populasi sehingga ditemukan jumlah sampel sebanyak 79 pengemudi dan kernet. Karena target dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dampak dari berbagai variabel terhadap perilaku kru tanpa memisahkan kategori pekerjaan mereka, maka jumlah pengemudi dan kernet digabungkan dan dianggap sebagai satu kesatuan.

Data-data yang dibutuhkan dalam penelitian di perusahaan Gunung Harta Transport Solutions diperoleh dengan beberapa cara. Peneliti melakukan wawancara dengan personil perusahaan untuk menggali permasalahan yang ada. Wawancara dilakukan oleh peneliti secara langsung kepada kepala HRD karyawan kru bus yang akan menjadi objek penelitian. Pertanyaan dalam wawancara diajukan untuk mendapatkan data tambahan secara detail dalam mendukung penelitian. Sumber lain untuk memperoleh data adalah melalui penyebaran kuesioner dan wawancara kepada responden yaitu kru bus Gunung Harta Transport Solutions.

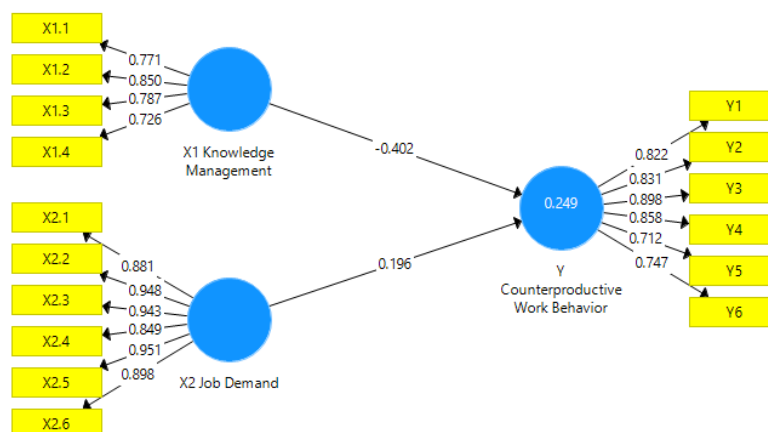
Untuk memastikan bahwa data yang diperoleh secara langsung melalui subjek penelitian sesuai dengan data yang dilaporkan oleh peneliti, maka dilakukan uji validitas dalam penelitian setelah data dianalisis (Sukarno & Kustini, 2018). Dalam penelitian ini, uji validitas dapat dilakukan dengan menggunakan nilai r hitung. Jika nilai signifikan r hitung $\leq 0,05$, maka kuesioner dapat dianggap valid, sedangkan jika r hitung signifikan $> 0,05$, maka kuesioner dianggap tidak valid (Sugiyono, 2019). Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan Partial Least Square (PLS). PLS merupakan metode untuk membangun model prediksi dalam penelitian yang memiliki banyak faktor. PLS digunakan dengan tujuan untuk membantu peneliti mengungkap ada tidaknya hubungan antar variabel laten dan mengkonfirmasi teori karena PLS dapat menjelaskan hubungan antar variabel dan melakukan berbagai analisis dalam satu pengujian.



Gambar 2. Kerangka Konseptual

HASIL DAN PEMBAHASAN

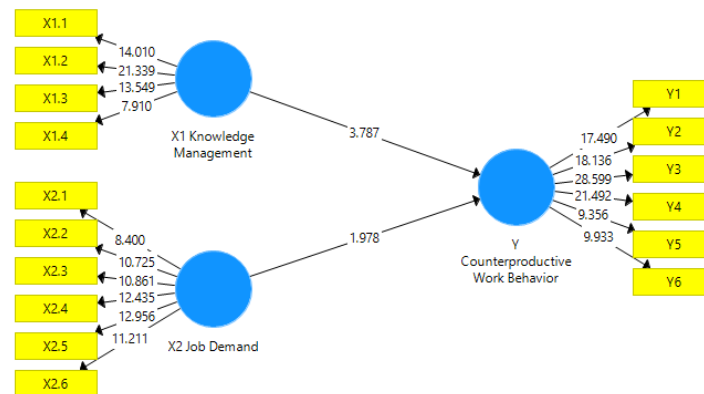
Inner model, yang terdiri dari hubungan internal, kerangka kerja struktural, dan teori substantif, menggambarkan bagaimana variabel laten saling berhubungan berdasarkan teori yang mendasarinya. Untuk menilai model struktural, nilai R-square dihitung untuk konstruk dependen, sementara Stone-Geisser Q-square digunakan untuk menentukan relevansi prediktif. Selain itu, signifikansi parameter koefisien jalur struktural juga diperiksa. Gambar di bawah ini menyajikan temuan-temuan dari analisis inner model dengan menggunakan metode PLS bootstrapping.



Gambar 3. Outer Model

Berdasarkan gambar output PLS di atas, terlihat bahwa nilai factor loading untuk masing-masing indikator terletak di atas anak panah antara variabel dengan indikatornya, terlihat juga bahwa koefisien jalur berada di atas garis panah antara variabel eksogen

engan variabel endogen. Selain itu, terlihat juga bahwa besarnya R-Square berada tepat di dalam lingkaran variabel endogen (*Counterproductive work behavior*).



Gambar 4. Inner Model

a) Uji Koefisien Determinasi R²

Nilai R² = 0.249 yang dapat diartikan bahwa model mampu menjelaskan fenomena *Counterproductive work behavior* (Y) yang dipengaruhi oleh variabel independen diantaranya *Knowledge management* (X1) dan *Job demand* (X2) varian sebesar 24.9%. Sedangkan sisanya sebesar 75,1% dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian ini (*CWB* dan *Knowledge Management*).

b) Uji Hipotesis

Tabel 1. R-Square

	R Square	R Square Adjusted
Y Counterproductive Work Behavior	0,249	0,229

Tabel 2. Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
X1 Knowledge Management -> Y Counterproductive Work Behavior	-0,402	-0,415	0,106	3,787	0
X2 Job Demand -> Y Counterproductive Work Behavior	0,196	0,2	0,099	1,978	0,048

Tabel 2 menyajikan hasil pengujian hipotesis yang dilakukan dengan menggunakan metode bootstrapping, yang menunjukkan bahwa semua hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima. Penerimaan ini ditandai dengan adanya hubungan yang positif dan signifikan di antara konstruk-konstruk yang ada, yang dibuktikan dengan nilai t-statistik yang melebihi 1,65 dan nilai p-value yang berada di bawah 0,05. Selain itu, temuan menunjukkan bahwa *knowledge management* dan *job demand* secara signifikan mempengaruhi *counterproductive work behavior* di antara para kru. Kesimpulan ini didukung lebih lanjut oleh nilai t-statistik, yang sekali lagi di

atas 1,65, bersama dengan nilai p di bawah 0,05. Berdasarkan analisis data tersebut dapat ditemukan hasil hipotesis sebagai berikut

H1: *Knowledge Management* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *counterproductive work behavior*.

Melalui analisis hipotesis dengan menggunakan prosedur PLS bootstrapping, dapat dipastikan bahwa *Knowledge management* berpengaruh negatif terhadap *Counterproductive work behavior* karyawan dapat diterima, dengan koefisien jalur sebesar -0,402, dan nilai T Statistics sebesar 3,786 lebih besar dari nilai Z value $\alpha = 0,05$ (5%) = 1,96, maka Signifikan (negatif). Dengan demikian, ditemukan bahwa kondisi *knowledge management* yang baik dalam suatu organisasi akan mampu menurunkan tingkat *counterproductive work behavior* yang dilakukan oleh para pekerja. *Knowledge management* yang dijalankan dengan baik dalam sebuah perusahaan akan memfasilitasi pekerja dengan segala kebutuhan pengetahuan kemampuan yang dibutuhkan dalam konteks pekerjaan sehingga kecenderungan pekerja untuk melakukan hal yang kontraproduktif akan berkurang. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Opatha & Takahashi (2024) yang menyatakan bahwa *Knowledge management* dapat memberikan fasilitas yang dibutuhkan pekerja untuk membangun hubungan interpersonal yang baik, mengatur emosi, dan beradaptasi dengan kondisi organisasi yang dinamis sehingga kecenderungan seseorang untuk melakukan perilaku kerja yang kontraproduktif.

Indikator utama dari *knowledge management* yang dirasakan paling berpengaruh negatif adalah *knowledge transfer* atau penyebaran pengetahuan. Penyebaran pengetahuan yang baik dan mudah mengenai pekerjaan akan membuat para pengemudi dan kernet yang bekerja di perusahaan dapat tersentuh informasi dan pengetahuan secara menyeluruh sehingga aktivitas kerja dan seluruh aspek organisasi lainnya dalam tugas dan tanggung jawab yang harus dipenuhi oleh para pengemudi dan kernet dapat berjalan dengan baik sehingga para kru memiliki pemahaman mengenai tindakan-tindakan yang tidak boleh dilakukan dan bagaimana cara untuk tidak melakukan tindakan-tindakan tersebut, bahkan bagaimana cara untuk mengatasi berbagai masalah yang mengganggu pekerjaan termasuk masalah pribadi tanpa melakukan perilaku kerja yang kontraproduktif. Komunikasi dan pemahaman terhadap situasi dan hubungan para pengemudi dan kernet dengan pemangku kepentingan lainnya di perusahaan dapat terjalin dengan baik sehingga para awak kapal dapat mempertimbangkan dan memahami berbagai hal yang akan bermuara pada menurunnya kecenderungan mereka untuk menunjukkan perilaku kontraproduktif yang dapat merugikan berbagai pihak hanya untuk kepentingan pribadi mereka.

H2: *Job demand* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *counterproductive work behavior*.

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan, diperoleh hasil yang menunjukkan bahwa Job Demand berpengaruh negatif dan signifikan terhadap variabel Counterproductive Work Behavior yang terjadi pada driver dan co-driver di perusahaan Gunung Harta Transport Solutions. Hipotesis yang menyatakan Job Demand berpengaruh positif terhadap Counterproductive Work Behavior diterima, dengan path coefficients sebesar 0,196, dan nilai T Statistics sebesar 1,978 lebih besar dari nilai Z $\alpha = 0,05$ (5%) = 1,96 maka Signifikan (positif). Sebuah penelitian mendukung hal tersebut dan menemukan bahwa *job demand* yang menuntut seorang pekerja secara psikologis (Norsilan et al., 2014), dicontohkan dengan adanya campur tangan terhadap urusan keluarga, resiko kehilangan pekerjaan, dan beberapa hal lain yang juga terjadi di PT GHTS dapat mempengaruhi tingkat pembangkangan pekerja di suatu perusahaan. Penelitian tersebut mendukung hasil yang ditemukan oleh peneliti bahwa *job demand* di sebuah perusahaan

yang dipersepsikan oleh pekerjanya, dalam hal ini kru PT GHTS, dapat berpengaruh positif terhadap *CWB* kru secara signifikan.

Indikator utama dari *job demand* yang memiliki pengaruh paling positif adalah *working hour* atau jumlah jam kerja yang dirasakan oleh para kru dalam melakukan pekerjaannya. Jumlah jam kerja di PT GHTS yang dijalani oleh para sopir diatur dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 2009 tentang Lalu Lintas dan Angkutan Jalan yang menyebutkan pada pasal 90 bahwa waktu kerja pengemudi kendaraan umum paling lama 4 jam berturut-turut dan 8 jam dalam sehari. Kernet juga melakukan pekerjaannya selama beberapa jam setelah keberangkatan dan sebelum kedatangan, selebihnya mereka dapat beristirahat sehingga kru merasa bahwa *job demand* dalam jumlah jam kerja sudah cukup baik di tempat mereka bekerja sehingga kecenderungan kru untuk melakukan perilaku kerja *CWB* cukup rendah. Penelitian (Chen et al., 2018b) juga mendukung hasil penelitian ini bahwa tuntutan jam kerja dan tuntutan tekanan keterbatasan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan yang dirasakan oleh karyawan meningkatkan kecenderungan mereka untuk melakukan *CWB* karena mereka merasa usaha yang mereka lakukan masih belum sepadan dengan apa yang mereka terima sehingga mereka perlu mengambil lebih banyak dari yang diberikan perusahaan baik dalam bentuk materi maupun mengurangi usaha yang dilakukan dalam menyelesaikan pekerjaan.

PENUTUP

Kesimpulan Dan Saran

Berdasarkan hasil pengujian dengan menggunakan analisis PLS dalam menguji pengaruh variabel *knowledge management* dan *job demand* terhadap *counterproductive work behavior* di PT Gunung Harta Transport Solutions, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat kontribusi antara *knowledge management* terhadap *counterproductive work behavior* pada kru PT Gunung Harta Transport Solutions. Hal ini menunjukkan bahwa pengetahuan di dalam perusahaan di kalangan kru yang dikelola dengan baik dapat mempermudah pekerjaan kru sehingga dapat menyelesaikan dan menuntaskan tugas dan tanggung jawabnya tanpa perlu melakukan *counterproductive work behavior* demi mempermudah atau mendapatkan lebih dari yang seharusnya. *Job demand* dapat memberikan kontribusi terhadap *counterproductive work behavior* pengemudi dan kernet dalam menjalankan pekerjaannya. Sopir dan kernet yang merasa bahwa pekerjaannya sangat menuntut dan sesuai dengan kebutuhan kerja mampu memberikan cara pandang yang berbeda bagi sopir dan kernet sehingga kecenderungan untuk melakukan *counterproductive work behavior* dapat berkurang.

Temuan penelitian ini memiliki implikasi yang signifikan terhadap praktik manajemen di Gunung Harta Transport Solutions. Pertama dan terutama, menumbuhkan budaya berbagi pengetahuan di antara pengemudi dan awak kendaraan sangatlah penting. Hal ini dapat dicapai dengan menerapkan jadwal terstruktur untuk pembuatan, penyebaran, penerapan, dan pembaruan pengetahuan di dalam perusahaan. Dengan meningkatkan komunikasi dan memastikan bahwa semua anggota tim mendapat informasi yang memadai tentang peran dan tanggung jawab mereka, organisasi dapat mengurangi perilaku kerja yang kontraproduktif dan mempromosikan lingkungan yang lebih kolaboratif. Inisiatif semacam itu tidak hanya akan meningkatkan kinerja pekerjaan tetapi juga meningkatkan moral karyawan, yang mengarah pada tenaga kerja yang lebih termotivasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abed, R., Aljbour, A.-H., & Awad Al-Wraikat, A. (2022). The Effect of Socioeconomic Status and Anomie on Illegal Behavior. In *Jordan Journal of Social Sciences* (Vol. 15, Issue 1).
- Ahsan, A., Dewi, E. S., Suharsono, T., Setyoadi, S., Soplanit, V. G., Ekowati, S. I., Syahniar, N. P., Sirfefa, R. S., Kartika, A. W., Ningrum, E. H., Noviyanti, L. W., & Laili, N. (2021). Knowledge Management-Based Nursing Care Educational Training: A Key Strategy to Improve Healthcare Associated Infection Prevention Behavior. *SAGE Open Nursing*, 7. <https://doi.org/10.1177/23779608211044601>
- Balducci, C., Schaufeli, W. B., & Fraccaroli, F. (2011). The job demands-resources model and counterproductive work behaviour: The role of job-related affect. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(4), 467–496. <https://doi.org/10.1080/13594321003669061>
- Chen, Y., Li, S., Xia, Q., & He, C. (2017a). The relationship between job demands and employees' counterproductive work behaviors: The mediating effect of psychological detachment and job anxiety. *Frontiers in Psychology*, 8(OCT). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01890>
- Chen, Y., Li, S., Xia, Q., & He, C. (2017b). The relationship between job demands and employees' counterproductive work behaviors: The mediating effect of psychological detachment and job anxiety. *Frontiers in Psychology*, 8(OCT). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01890>
- Damayanti Muli, C. F. A. M., & Sukarno, G. (2023). Analisis Knowledge Management dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai PT. Tri Tunggal Putra. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 8(1), 990. <https://doi.org/10.33087/jmas.v8i1.1068>
- Febriana, A., & Kustini, K. (2022). Dampak Kompensasi Dan Beban Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Pada PT. Berlian Multi Sejahtera. In *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic, Accounting, Management and Business* (Vol. 5, Issue 3).
- Gruys, M. L., & Sackett, P. R. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(1), 30–42. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00224>
- Ibrahim, U., & Yusof, R. (2022). The Role of Employee Onboarding Training Program in Mitigating Deviant Workplace Behavior: Job Satisfaction as a Mediator. In *An International Journal* (Vol. 14, Issue 3s).
- Iswara Putri, F., Kustini, K., Ekonomi, F., Raya Rungkut Madya Gunung Anyar Surabaya, J., & Timur, J. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Risky Lintas Samudra Surabaya. *BRILIANT: Jurnal Riset Dan Konseptual*, 6(3). <https://doi.org/10.28926/briliant>

- Macovei, C. M. (2016). Counterproductive Behaviors and Work Performance in Military Organization. *International Conference KNOWLEDGE-BASED ORGANIZATION*, 22(2), 444–450. <https://doi.org/10.1515/kbo-2016-0076>
- Meisler, G. (2024). Managerial supplication and counterproductive work behavior: Do sadness, political skill and emotional intelligence matter? *Personnel Review*, VI, 175–188. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2024-0215>
- Norsilan, I. N., Omar, Z., Ahmad, A., Profesional, J. P., Pendidikan, D., Fakultas, L., & Pendidikan, P. (2014). Workplace Deviant Behavior: Does Employee Psychological Job Demand and Lack of Job Resources Influence Employee Workplace Deviant Behavior? In *Jurnal Psikologi Malaysia* (Vol. 28, Issue 2).
- North, K., & Kumta, G. (2018). *Knowledge Management: Vol. VI*. <http://www.springer.com/series/10099>
- Opatha, I. M., & Takahashi, Y. (2024). Does Social and Organizational Support Moderate Emotional Intelligence Training Effectiveness? *Behavioral Sciences*, 14(4). <https://doi.org/10.3390/bs14040276>
- Rosida, N. F., & Swasti, I. K. (2022). Pengaruh Beban Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pos Cabang Utama Kota Surabaya. *Jurnal Pendidikan Ekonomi (JURKAMI)*, 7(3), 285–294. <https://doi.org/10.31932/jpe.v7i3.1905>
- Sari, R. F. A., & Sukarno, G. (2023). Analysis of Knowledge Management, Skill and Work Attitude on Employee Performance at PT. Bank BNI Bojonegoro Branch Office. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Digital*, 2(3), 763–776. <https://doi.org/10.55927/ministal.v2i3.4803>
- Sukarno, G., & Kustini. (2018). Pemicu Kinerja Karyawan Perbankan Melalui Penguatan Knowledge Management Dan Budaya Kerja. *Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia, Volume 1*.
- Szewczyk, M., & Szeliga-Duchnowska, A. (2023). Measurement and taxonomy of counterproductive work behaviors. *Scientific Papers of Silesian University of Technology Organization and Management Series*, 2023(184). <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2023.184.28>